

Social adVenture互助社



作者：丹·格里高利 英国社会企业联盟政策主管

来源：《中英社会企业及社会投资案例》特刊

Social adVentures是一家社会企业，旨在解决曼彻斯特索尔福德地区的公共卫生及卫生领域的平不等问题。其创始之初是作为一家健康生活中心存在，随后脱离公共部门，成为一家由服务使用者、员工及当地社区共同所有的互助社和社会企业。**Social adVentures**执行公共卫生合同，正在不断成长，实现多元化。目前，公司拥有租金收入，并且与其他社会部门组织展开合作。同时，公司还并购了一个园艺中心以及一家托儿所。同许多新成立且独立于政府系统的社会企业一样，公司拥有独具号召力的领导者，渴望更加创新、更具企业家精神。

问题

卫生领域的平不等问题仍是英国社会面临的重大挑战之一。相当长一段时期以来，人们已经开始认识到卫生领域的平不等问题源于社会与经济的平不等问题。在英国，除社会公正方面的影响，这些健康问题还意味着生产力的损失、税收收入的减少、福利支出的增加以及治疗费用的上升。

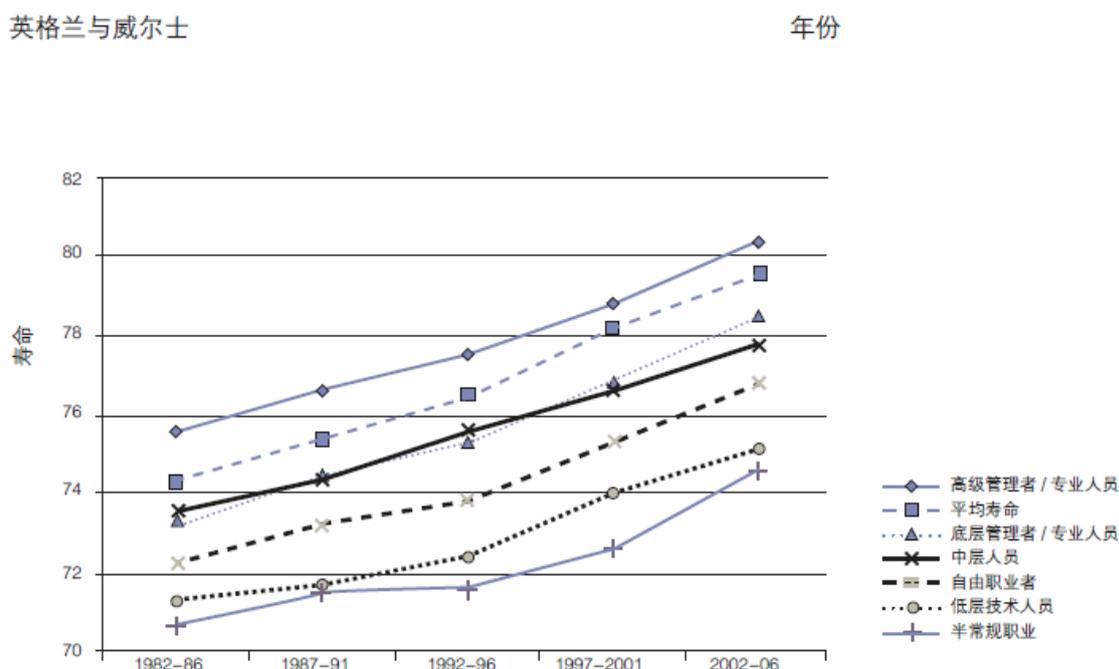
近年来，受社会经济地位的影响导致男性平均寿命不平等的状况逐渐增加。条件最优与最劣的人群之间，男性出生时的平均预期寿命差从1982~1986年间的4.9岁增加到了1997~2001年间的6.2岁。2002~2006年，父母的职业为高级管理者及专业人员的男性出生时平均预期寿命超过80岁，而父母职业为普通职业的男性平均寿命则低于75岁。

普通职业

尽管索尔福德地区的卫生状况持续提升，人们的平均寿命也不断提高，然而无论是地区层面还是全国范围内，卫生状况最优与最糟地区之间的差距仍然在不断扩大。在索尔福德，居住在相对较为贫困地区的人们与居住在富裕地区的人们相比，平均寿命短了10年。至于

“无重大健康问题的年限”这一指标，居住在索尔福德富裕地区的人们比贫困地区的人们高出16年。

图1 NS-SEC 分类下的男性出生时平均预期寿命



解决方案

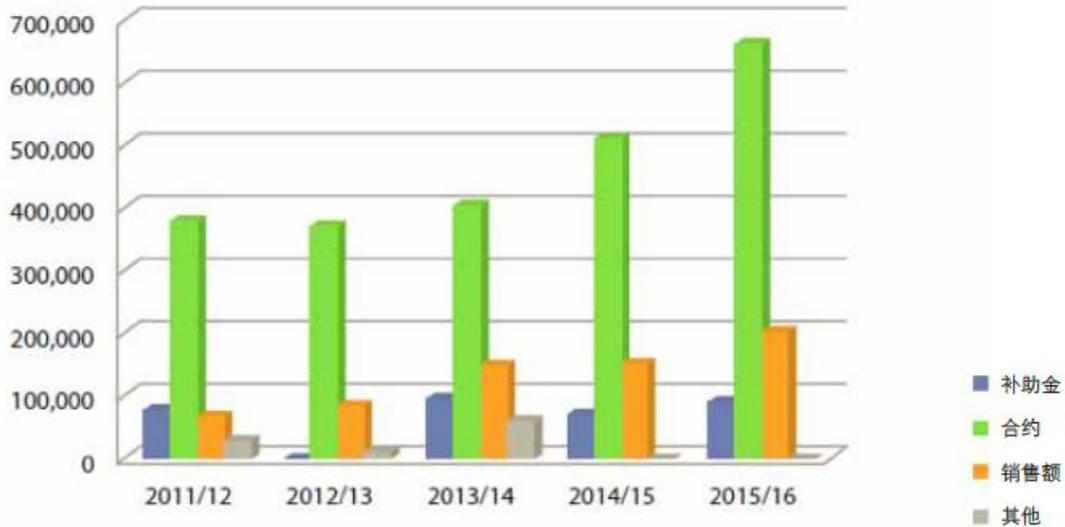
过去的10余年，英国社会对于卫生不平等的关注逐渐增加。人们开始认识到需尽早采取措施,解决卫生不平等问题；认识到就业与经济机会扮演着非常重要的作用；认识到地域也是决定健康的一个重要因素。减少卫生不平等需要各方共同努力，包括存在问题的地区、中央及地方政府、英国国民医疗服务体系（NHS）及各社区组织，其中当地的各项措施能够发挥建设性的作用。

健康生活中心始创于20世纪90年代末，创立的目的在于提高公众的健康水平。Social adVentures起初为一家健康生活中心，后发展为一家由服务使用者、员工及本地社区共同所有的社会企业。公司的业务分为3个区域：The Angel Centre（天使中心）、The Creative Media Centre（创意媒体中心）及Garden Needs（园艺需求）。公司所有服务的目的都在于提供一系列活动，使当地人更加健康、幸福、安康。公司所有的盈余都用来进行再投资，以促进企业自身的发展、提高索尔福德地区人们的生活水平。

Social adVentures的目标是，在充实、有意义的生活以及身体无恙、精神稳定、社会安康的基础上，激励当地人过上更加幸福、健康的生活。公司提供一系列服务，包括提升健康、减少抽烟、心理健康及克服学习障碍等。其中一些服务已持续长达10年未变。然而，作为社会企业的Social adVentures相对较为年轻，且作为独立的互助社，脱离于英国国民医疗服务体系独立运营。Social AdVentures以其充满活力、反应敏捷、不断创新的特点引以为荣。

在过去的10年中，企业积极与社区建立良好的联系，包括鼓励人们参与到企业的治理中以及开展同伴服务等。

营业额



业务模式

Social adVentures在索尔福德提供公共健康合同服务，获取租金收入并不断开发多样化的收入渠道。公司团队还与索尔福德地区一些最难接触的群体合作。提供的服务包括健康烹饪课堂、危机管理心理课程、手工艺及尊巴舞课程。公司共有员工30人。

Social adVentures还与其他伙伴展开合作，提供健康服务，如索尔福德健康问题组织及大生活组织等。在创始之初，作为一家独立的贸易型企业，**Social adVentures**的收入约为40万英镑。自独立后，公司一直致力于探索企业的增长及多元化，并实现了收入的逐年增长。除了提供各项服务，企业目前还经营社会业务，例如园艺中心、管理工作区及社区咖啡厅等，营业额超过50万英镑。

创新

Social adVentures是最早脱离英国国民医疗服务体系的社会企业之一。成立之初，其名称为天使健康生活中心（The Angel Healthy Centre）。最初的Angel Centre是20世纪90年代末由英国国民医疗服务体系成立的一家健康生活中心。2005年，索尔福德基础医疗信托（Salford Primary Care Trust）的董事会通过了一项提案，同意将The Angel Centre发展为一家社会企业并从基础医疗信托中独立出来。2008年，该组织改为一家社区互济会（工业互助会）。2010年，天使健康生活中心更名为**Social adVentures**，更清晰地反应了企业的发展及多元化。

Garden Needs是**Social adVentures**与**Mind in Salford**共有的一家园艺中心。园艺与心理健康之间的关系已经广为人知。2009年，当**Garden Needs**出售时，两家机构决定买下这个园艺中心。该中心为有多重健康需求的客户，例如患有抑郁症和焦虑症的客户提供机会，培养他们的园艺技能并提升他们的健康水平。**Social adVentures**对该中心予以了具体的描述，指出中心如何向有复杂健康需求的志愿者，如患有抑郁症和焦虑症的志愿者提供机会，参加一系列户外活动，让他们重新亲近自然，并彼此交流联系，以互相支持，帮助恢复。

这一新社会企业的成立不仅开拓了在社区内部开发类商业性质的园艺中心的潜力，同时还给予了员工及客户更大的自由，以便各自进行方法上的创新。

影响

Social adVentures获得了2012年度苏格兰皇家银行集团RBS SE100社会企业指数业务增长冠军奖，并当选为德勤社会创新先锋。公司团队相信，很多事物的价值都无法从传统的经济角度去把握。因此，团队与一家外部咨询公司合作，针对公司“解决社会问题”的项目展开了一项投资社会回报（SROI）分析。投资社会回报是一个用于衡量多种社会、经济、环境因素的分析工具。研究表明，参与者们能够更好地处理生活中的事务，改善与家人及朋友的关系，并且增加了自信、能够完成他们从未想过自己可以完成的事情。

英国负责第三部门的前部长尼克·赫德（Nick Hurd）在评价**Social adVentures**的成功时说道，很高兴看到获得这个奖项的社会企业同时也是一家公共服务互助社。**Social adVentures**展示了由员工主导的社会企业如何在影响未来公共服务的提供方式中扮演重要的作用。

问题与挑战

跟许多英国国民医疗服务体系的衍生企业一样，**Social adVentures**也需要努力解决离开公共部门所带来的复杂问题。其中包括解决与增值税（VAT）、退休金及员工条款条件相关的问题。其中一个重大的挑战在于拓展其收入来源渠道、并在英国财政紧缩的状态下减少对公共部门收入的依赖。**Social adVentures**的领导层已经认识到，在未来，如果公司要继续为其服务的社区提供更多创新的解决方案，则需要通过争取更多的合同签订量来获得更多的自有资金。

在英国的医疗健康行业内部，针对未来在彼此竞争的驱动力之间存在冲突的情况下，服务将如何进行的问题，人们展开了一些讨论。涉及的话题包括财政压力、对于更大程度整合需求、向更具个性化的服务迈进的脚步、让服务更加靠近各家各户以及对预防和尽早干预的关注等。尽管**Social adVentures**在很多方面都做出了良好的安排，但英国国民医疗服务体系以及公共资源如何流动以应对这些压力尚不清楚。公司将保持敏锐，勇于冒险，欢迎多样化的合作伙伴并实现自身的多元化发展。

未来

Social adVentures认为公司能否实现可持续发展的关键在于其实现多元化及增长的能力。公司热衷于为在成为独立的互助社会企业的征程上努力前进的公共行业机构提供帮助，因此，过去几年，在支持从英国国民医疗服务体系中发展而来的健康与社会保健衍生企业以及当地公共机构的网络中，起到了主要的作用。

随着近期英国国民医疗服务体系改革的开展，在公共健康方面，当地机构被赋予了新的责任。这样的改变会对公共卫生、健康生活中心以及像**Social adVentures**这样的企业造成什么样的影响仍然未知。但随着**Social adVentures**的拓展和多元化发展，在未来几年，公司仍有望实现强劲的财务增长。在Big Issue Invest（大问题投资）及Natwest（西敏寺银行）的融资支持下，公司近期在财务可持续性有待提高且需帮助分散风险的区域内收购了一家托儿所。

经验教训

作为一家独立的机构，**Social adVentures**的领导层需要处理许多各种不同的问题，而公共部门范围内的单位则无需考虑这些问题。其中包括增值税、人力资源规则、与供应商的关系以及工资单与现金流的管理等。这些都需要外部的支持与建议，同时核心团队也需要学习新的技能和能力。

文化对于这家新社会企业的形成及其信心的建立起到了十分重要的作用。斯科特·达罗（**Scott Darraugh**）认为这与招收拥有不同性格与能力的员工有关。他还提到，公共部门中存在一种人才克隆的过程。也就是说，管理层或领导层会用特定类型的人才，这个过程会在公共部门中不断重复。而当我们脱离公共部门成为衍生企业时，我们进行了一种空白企业文化的尝试，让员工和我们服务的用户来设计企业的文化……这就意味着我们不会不断克隆自身，相反，我们可以与拥有强大的文化价值观和属性的人们合作。

同时，**Social adVentures**的领导层还花了大量时间对社会投资的想法进行调查，并力图弄清英国不断增长的社会投资市场可以对他们的工作提供怎样的支持。尽管完成这些工作花费了大量的时间且不时遭遇困难，如今公司已经从中获益，通过筹集资金帮助企业自身发展，并实现多样化。但的确，在这个过程中，公司付出了资金与员工时间的代价。

创始人视角

斯科特·达罗是**Social adVentures**的首席执行官。斯科特曾在英国国民医疗服务体系内长期就职。但就在几年前，斯科特认为在国民医疗服务体系内不再觉得充满激情，因此决定离开。斯科特说，我发现国民医疗服务体系无法对所服务的用户面临的挑战以最快的速度做出实质性的回应。2011年，在**Right to Request**（请求权）项目下，我们获得了建立一个首批社会企业的机会。整个过程非常艰辛，但我清楚地知道我想要创立一个充满活力、没有繁琐程序的组织，并且提供的公共服务能够真正为使用这些服务的人负责。

斯科特说当初决定离开工作了10年的公共部门其实有些冲动，但无论如何，团队内部经历了文化转变之后，一切都取得了更好的成效。他说：“人们被驱使着做出改变、以获得所有权，而我相信这一切都必须有利于我们服务的人群。”另外，斯科特还特别强调要信任员工，让他们做正确的事，例如将预算下放，员工花费在250英镑内无需管理层签字同意。这样一来，“员工在花费公司资金时就会像对待自己的钱财一样，并且会将企业的利益最大化”，因此公司的支出就减少了。

编译：英国大使馆文化教育处社会企业项目组，转载请注明出处。